

PENDAHULUAN

Dunia industri saat ini selalu memberikan gebrakan yang cukup pesat. Sebagai contoh dalam bidang *retail* misalnya, banyak perusahaan berbondong-bondong bersaing dalam membangun dan menyediakan kebutuhan pangan sehari-harinya. Dimulai dari perkembangan toko swalayan di Indonesia dapat kita hitung banyaknya dengan perusahaan yang berbeda-beda pula. Tak jarang hal ini menimbulkan persaingan dalam menjaga kualitas dan mutu pada tiap-tiap toko swalayan. Lebih spesifik, PT. Y dengan produknya, toko swalayan X adalah jaringan toko swalayan yang memiliki lebih dari 1000 gerai di Indonesia merupakan salah satu dari banyaknya swalayan *retail* yang menyediakan kebutuhan sehari-hari. Persaingan bisnis yang ketat dan tuntutan konsumen akan produk yang semakin bervariasi serta mengikuti perkembangan, mengharuskan industri *retail* mempekerjakan sumber daya manusia yang cekatan, energik, dan memiliki konsentrasi serta dedikasi tinggi guna memenuhi kebutuhan persaingan di bidang industri saat ini. Namun pada kenyataannya, sumber daya yang memiliki potensi sebagaimana diutarakan diatas dirasa masih terdapat keterbatasan jumlah yang diperlukan oleh perusahaan.

Alasan lainnya adalah kurangnya kemampuan Indonesia dalam memanfaatkan sumber daya alam guna menjadikannya sebagai modal untuk bersaing dalam ranah AFTA, kurang handalnya sumber daya manusia dapat menjadi faktor yang cukup penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Hariandja (2007) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen penting

dalam organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.

SDM berperan penting di sebuah organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Namun nyatanya perusahaan-perusahaan di Indonesia masih memiliki kendala dalam mempertahankan kualitas karyawan dengan prestasi tinggi (*top performing employees*), karyawan dengan keahlian khusus (*critical skilled employees*), dan karyawan berpotensi tinggi (*high potential employees*). Contoh wujud nyata dari kesulitan perusahaan di Indonesia dalam mempertahankan karyawan adalah *burnout* yang lebih lanjut dapat menyebabkan *turnover*. Bentuk upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam menekan tingkat *burnout* pada karyawan berupa strategi manajemen yang dapat memunculkan kondisi dimana karyawan merasa nyaman dan bersemangat dengan pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu keterikatan kerja. Menurut Bakker & Leiter (2010), dimensi dari keterikatan kerja terbukti merupakan antithesis dari dimensi *burnout*, sehingga ketika dimensi *keterikatan kerja* berada pada diri karyawan, tingkat *burnout* pun akan menurun.

Karyawan yang energik, cekatan, dan memiliki dedikasi tinggi pada perusahaan yaitu karyawan yang dalam menjalani pekerjaannya memiliki keterikatan kerja (Nugroho, Mujiasih, & Prihatsanti, 2013; Bakker & Leiter, 2010). Keterikatan kerja menuntut individu untuk menanamkan diri secara total terhadap pekerjaan dengan meningkatkan *self-efficacy* dan berdampak positif pada kesehatan karyawan yang akan meningkatkan dukungan karyawan terhadap organisasi (Robertson & Markwick, 2009).

Lebih lanjut, Schaufeli (2006) menyatakan keterikatan kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan pikiran positif mengenai pekerjaan dan pemenuhan diri yang memiliki karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Nugroho dkk, 2013). Sementara Robinson, Perryman & Hayday (2006) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi. Karyawan yang *engaged* (terikat) akan semangat dalam bekerja dan merasakan adanya hubungan mendalam terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka mendorong adanya inovasi dan bergerak maju ke depan bersama organisasi (Truss, Soane, Rees, Gatenby, dan Kular, 2008). Karyawan yang *engaged* akan berusaha untuk membantu organisasi dalam mengembalikan stabilitas dan profitabilitas setelah diterpa kesulitan, selain itu karyawan yang *engaged* akan bekerja secara aktif dan mencoba untuk menggapai dan berinisiatif dalam melakukan segala sesuatu lebih baik (Permatasari, 2011).

Kantor cabang PT. Y yang bertempat di Rembang baru didirikan pada tahun 2014 lalu, bertanggung jawab atas persebaran swalayan X di 12 kabupaten daerah Jawa Tengah dan sekitarnya, dengan persebaran per kabupaten sekitar 75-80 swalayan. Tiap swalayan mempekerjakan sekitar 8-9 karyawan. Jika dijumlahkan, dalam 1 kabupaten mempekerjakan \pm 500 karyawan, sedangkan 12 kabupaten mempekerjakan \pm 6000 karyawan di wilayah Jawa Tengah dan sekitarnya (Pusat Data HRD PT. Y, 2015). PT. Y memberlakukan sistem kontrak kerja selama 1 tahun sebelum nantinya akan diangkat menjadi pegawai tetap di swalayan X. *Jobdesc* yang diberlakukan bagi karyawan swalayan X adalah sebagai berikut : (1) jam kerja terhitung 9 jam (belum dihitung lembur); (2) sistem kerja menggunakan

shift (pembagian waktu kerja); (3) karyawan mampu menghitung penjualan selama *shift*; (4) peduli lingkungan, selalu mengutamakan senyum dan komunikatif; (5) mampu mengingat promo yang ditawarkan swalayan, nama barang dan harga; dan (6) mampu memberikan penampilan yang baik pada swalayan tempat karyawan bekerja yang nantinya akan dilakukan pengecekan oleh Auditor.

Namun, setiap tahun terdapat karyawan yang tidak dapat menyelesaikan masa kerjanya di swalayan X dengan mengutarakan berbagai alasan, mulai dari penempatan yang tidak mudah dijangkau, beban kerja yang terlalu berat, serta pindah ke tempat kerja yang menawarkan gaji lebih tinggi (Pusat Data HRD PT. Y, 2015). Data persentase karyawan yang keluar sebelum berakhir masa kerja di Swalayan X dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1.

Persentase Karyawan Keluar Sebelum Berakhir Masa Kerja Per 15 Juni 2015

No.	Tahun	Persentase Karyawan Keluar Sebelum Berakhir
		Masa Kerja
1.	2015	10 % (18 Orang)
2.	2014	15 % (23 Orang)
3.	2013	17 % (28 Orang)
4.	2012	13 % (16 Orang)
5.	2011	8 % (19 Orang)

(Sumber : Pusat Data HRD PT. Y Tahun 2015)

Berdasarkan hasil data dari Pusat Data HRD PT. Y, pada tahun 2011 jumlah karyawan yang keluar sebelum berakhir masa kerja sebanyak 19 orang (8 %), lalu pada tahun 2012 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 16 orang (13 %), di tahun berikutnya yaitu 2013 jumlah karyawan yang keluar menjadi 28 orang (17 %). Ini merupakan jumlah karyawan yang tidak dapat menyelesaikan masa kerja

terbanyak dalam 5 tahun terakhir. Selanjutnya untuk tahun 2014 dan 2015 masing-masing sebanyak 23 orang (15 %) dan 18 (10 %) karyawan.

Dari data diatas menunjukkan bahwa masih terjadi *turnover* pada PT. Y dalam 5 tahun terakhir, hal ini menunjukkan masih terdapat kurangnya keterikatan kerja dalam diri karyawan. Mengingat dampak dari rendahnya keterikatan kerja berimbas pada munculnya efek negatif terhadap performa karyawan, oleh karena itu perlu upaya guna menanggulangi dan meminimalisir dampak tersebut. Upaya yang dilakukan peneliti dan praktisi antara lain dengan mengembangkan kajian mengenai psikologi perilaku positif, dimana salah satu konstruksinya yaitu modal psikologis (Luthans, Avolio, Avey, dan Norman, 2007).

Schaufeli (Bakker dan Demerouti, 2008) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja diantaranya faktor eksternal yaitu tuntutan kerja, *job resources*, dan *salience of job resources*. Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi keterikatan kerja adalah *personal resources* yang meliputi modal psikologis, kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Bakker (2011) juga menambahkan bahwa terdapat beberapa prediktor yang dapat digunakan dalam memprediksi faktor-faktor dari keterikatan kerja yaitu tuntutan kerja, *job resources*, dan *personal resources*.

Berdasarkan dari beberapa penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja seperti yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa aspek psikologis individu merupakan faktor yang berpengaruh bagi munculnya keterikatan kerja dan salah satunya adalah modal psikologis. Modal psikologis diartikan sebagai aspek psikologis individu yang memiliki

hubungan dengan rasa gembira dan kemampuan memanipulasi, mengontrol, dan memberi dampak pada lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan karyawan, yang ditandai oleh efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi (Bakker dan Demerouti, 2008; Schaufeli, 2006). Lebih lanjut, modal psikologis merupakan pendekatan untuk mengoptimalkan potensi psikologis yang dimiliki individu yang memiliki ciri : (1) adanya kepercayaan diri (*self efficacy*) dalam melakukan tindakan untuk mencapai kesuksesan dalam tugas-tugas yang menantang; (2) atribusi positif (*optimism*); (3) ketahanan dalam mencapai tujuan, mampu kembali ke jalur untuk mencapai tujuan jika diperlukan (*hope*); dan (4) mampu bertahan dan terus maju ketika menghadapi masalah dalam mencapai kesuksesan (*resiliency*) (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Bakker dkk (2010) berhasil membuktikan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh beberapa konstruk psikologis yang terdapat dalam dimensi modal psikologis seperti efikasi diri, resiliensi, optimisme dan harapan. Lebih lanjut, berdasarkan penelitian dari Nugroho dkk (2013) menunjukkan adanya indikasi hubungan positif antara modal psikologis dan keterikatan kerja, dimana modal psikologis menyumbang sebanyak 51,3 % dari keterikatan kerja. Selain itu Avey, Luthans, Smiths, dan Palmer (2010) juga menyatakan bahwa karyawan dengan modal psikologis tinggi, maka kesejahteraan individu di lingkungan kerja akan tinggi, yang kemudian diharapkan akan meningkatkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi.

Selanjutnya, faktor eksternal yang mempengaruhi keterikatan kerja adalah tuntutan pekerjaan atau tuntutan kerja merujuk pada aspek-aspek keseluruhan

individu mulai dari fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha (*effort*) atau kemampuan (*ability*) baik melibatkan fisik dan/atau mental yang dilakukan secara terus-menerus oleh karena itu diasosiasikan dengan biaya fisik dan/atau psikologis tertentu (Bakker dan Demerouti, 2008). Sementara Robbins (2006) mengungkapkan tuntutan kerja ialah faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan pada orang jika tuntutan tugas kecepatannya dirasakan berlebihan dan dapat meningkatkan kecemasan dan stress.

Adapun aspek-aspek dalam tuntutan kerja menurut Bakker dkk (2003) antara lain : (1) *emotional demands* yang merupakan tuntutan kerja yang berhubungan dengan emosional individu terhadap pekerjaannya; (2) *work overload* yang berhubungan dengan banyaknya beban kerja yang diterima; dan (3) *cognitive demands* yang berupa tugas yang membutuhkan banyak konsentrasi. Beberapa faktor dari tuntutan kerja yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam perusahaan sebagaimana yang diungkapkan oleh Sauter, Murphy dan Hurrell (Kelloway, 2008) antara lain : (1) *work schedulling*; (2) *work load* dan *work pace*; (3) *job content*; dan (4) *job control*.

Berdasarkan hasil data dari Pusat Data HRD PT. Y, karyawan yang mengutarakan berbagai alasan seperti penempatan yang tidak mudah dijangkau, tugas yang terlalu berat, serta pindah ke tempat kerja yang menawarkan gaji lebih tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan tidak memberikan fasilitas yang dapat menunjang pekerjaan secara maksimal, masih terjadi kesalahan koordinasi dengan atasan ataupun tim dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang merasa dihargai dan

putus asa ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Menurut konsep teoritis Bakker dan Demerouti (2006), temuan-temuan diatas mengindikasikan kurang optimalnya modal psikologis sebagai salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Rendahnya modal psikologis akan mempengaruhi tuntutan kerja sebagai faktor penting lain yang mempengaruhi keterikatan kerja, dimana ketika modal psikologis dirasakan rendah maka akan menimbulkan stressor/tekanan pada karyawan dan rendahnya tingkat motivasi.

Merujuk pada temuan-temuan diatas, penelitian ini lebih fokus untuk mengkaji mengenai hubungan antara modal psikologis dan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan swalayan X. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Subjek yang digunakan pun berbeda dengan subjek penelitian sebelumnya, letak geografis yang berbeda dan budaya yang berbeda memungkinkan terjadinya perbedaan pola pikir, emosi dan lingkungan sehingga akan berpengaruh pada hasil penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara modal psikologis dan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja?. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara modal psikologis dan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja, mengetahui hubungan antara modal psikologis dengan keterikatan kerja, mengetahui hubungan antara tuntutan kerja dengan keterikatan kerja dan mengetahui tingkat modal psikologis dan tuntutan kerja terhadap keterikatan kerja.